



## PRINCÍPIO DEMOCRÁTICO E PARTICIPATIVO NA GESTÃO ESCOLAR\*

### DEMOCRATIC AND PARTICIPATORY PRINCIPLE IN SCHOOL MANAGEMENT

Daniel Skrsypcsak<sup>1</sup>  
Camila Luiza Schmitd<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo discutir como gestores e professores da rede pública estadual de Santa Catarina compreendem a gestão democrática e o processo de eleição para escolha dos gestores escolares. Além disso, pretende-se discutir o conceito de gestão democrática, reconhecendo a importância da gestão escolar e refletindo sobre sua evolução até chegarmos ao processo de eleição dos gestores, atualmente em vigor na rede. Acredita-se que esse processo é fundamental para o desenvolvimento e aprimoramento da educação. O estudo caracterizou-se como teórico-empírico de cunho qualitativo. Participaram do estudo dezesseis professores da rede pública do Estado dos quais quatro são gestores. Os mesmos atuam em escolas dos municípios de Tunápolis-SC e Itapiranga-SC. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se questionário contendo questões abertas para a compreensão do processo de escolha, em forma de eleição, para a função de gestor escolar. A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa com o intuito de, a partir das respostas dos pesquisados, compreender o processo de forma clara, sempre relacionando a discussão com os autores que fundamentam nosso estudo. O estudo possibilita uma reflexão sobre os mecanismos que asseguram a gestão democrática, como esse processo ainda necessita ser aprimorado e, principalmente, percebemos que é um grande avanço na busca pela efetivação da democracia no espaço escolar.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Gestão Democrática. Eleição Direta.

**Abstract:** This article seeks to discuss how managers and teachers of the public system of the state of Santa Catarina understand the democratic management and the election process to choose the school managers. In addition, we intend to discuss the democratic management concept, recognizing the importance of school management and reflecting about its evolution to reach the process of electing managers, currently in force in the system. It is believed that this process is fundamental for the education development and improvement. The study was characterized as a qualitative theoretical-empirical study. Sixteen teachers from the state public system participated in the study, being four of them school managers. All of them work in schools in the municipalities of Tunápolis and Itapiranga both in the state of Santa Catarina. As a data collection instrument, a questionnaire containing open questions was used to understand the process of choosing the role of school manager. The data analysis was performed in a qualitative way with the intention of, with the answers of the researched, to understand the process in a clear way, always relating the discussion with the authors that base our study. The study allows a reflection on the mechanisms that ensure democratic

\* O artigo foi recebido em 1º de março de 2018 e aprovado para publicação 8 de março de 2018 com base nas avaliações dos pareceristas *ad hoc*.

<sup>1</sup> Doutorando em Educação nas Ciências pela UNIJUÍ; Mestre em Educação pela Universidade do Extremo Sul Catarinense; Professor da rede pública do Estado de Santa Catarina e da UCEFF. Contato: [dsksypcsak@hotmail.com](mailto:dsksypcsak@hotmail.com)

<sup>2</sup> Pedagoga pelo Centro Universitário Fai – UCEFF; professora efetiva da Rede Municipal de Descanso-SC. Contato: [camila\\_schmidt@hotmail.com](mailto:camila_schmidt@hotmail.com)



management, how this process still needs to be improved and, mainly, we realize that it is a great advance in the search for the effectiveness of democracy in the school space.

**Keywords:** School Management. Democratic Management. Direct Election.

## INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo discutir como gestores e professores da rede pública estadual de Santa Catarina compreendem o processo de eleição para escolha dos gestores escolares. Também nos interessa discutir o conceito de gestão democrática, reconhecendo a importância da gestão escolar e refletindo sobre sua evolução e relação com as políticas públicas educacionais.

Diante dos impasses e paradigmas que a educação se encontra, acreditamos que analisar e refletir sobre o processo de eleição de diretores como princípio democrático e participativo é fundamental para o desenvolvimento da educação. Tendo em vista a importância da democracia em nosso meio social, acreditamos que o processo de eleição pressupõe a democracia, uma vez que essa nova proposta é acompanhada e analisada pela comunidade escolar.

Desta maneira, a temática torna-se relevante justamente por ser uma tarefa que exige compromisso e responsabilidade. No contexto local em que estamos inseridos, o processo de escolha dos gestores escolares ainda ocorre por indicação em muitas redes públicas, seja municipais ou estaduais. Na rede pública do Estado, a partir de 2015, esse processo é por eleição direta.

A pesquisa caracterizou-se como teórico-empírica, uma vez que foram utilizados dados secundários (pesquisa bibliográfica) e dados primários (pesquisa de campo). Em relação à abordagem do problema a pesquisa se caracterizou como qualitativa tendo como objetivos descrever as características e fenômenos da temática pesquisada analisando seus dados qualitativamente. Participaram do estudo dezesseis professores da rede pública do Estado de Santa Catarina dos quais quatro eram gestores. Os mesmos atuam em escolas dos municípios de Tunápolis-SC e Itapiranga-SC. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se questionário contendo questões abertas para a compreensão do processo de escolha, em forma



de eleição, para a função de gestor escolar bem como outros elementos acerca do debate.

Consideramos esta pesquisa relevante uma vez que a gestão da escola é um dos pontos centrais necessários para o bom funcionamento e organização da parte pedagógica, administrativa, financeira e social da escola. Entender os aspectos que fazem da gestão escolar uma gestão democrática é essencial para a construção da mesma. Convidamos a todos para uma boa leitura.

## **POLÍTICA EDUCACIONAL E A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Diante das inúmeras discussões e paradigmas do cenário educacional, a partir do conceito de gestão escolar, aponta-se para a gestão democrática. A mesma é considerada como peça chave na organização da educação perante aos avanços e retrocessos em que a mesma se desenvolve. Durante toda a caminhada em direção ao sucesso escolar, esta temática foi o foco de muitas discussões. Porém, ainda se percebe, em algumas instituições escolares, a falta de esclarecimento e também de aplicabilidade do tema gestão democrática.

Atualmente, deparamo-nos com mudanças e inovações que surgem em vários segmentos da sociedade. Esta evolução interfere significativamente nas relações familiares, na escola, no trabalho e na sociedade em si. As novas formas de viver moldadas pelo pós-modernismo estão diretamente ligadas ao capitalismo. Essa forte tendência é o cerne das mudanças que ocorrem em nosso meio. A escola, estando atrelada à sociedade capitalista na qual vivemos, modifica-se conforme a sociedade evolui e neste tempo incerto que a educação vive hoje, a democracia é fundamental no meio social e, conseqüentemente, no espaço escolar (CAMPOS, 2010).

Dourado (2006, p. 58) contribui expressando que “a gestão democrática, no sentido *lato*, pode ser entendida como espaço de participação, de descentralização do poder e de exercício de cidadania”. A gestão democrática possibilita a participação e interação dos sujeitos no processo educacional, contribui para a construção da autonomia da escola e dos seus educandos.

Gestão democrática como princípio de luta em prol da efetiva autonomia, compreendida como capacidade de cada povo de autogovernar-se. A efetivação desse processo de democratização da gestão da escola pública



implica, portanto, a partilha do poder, a sensibilidade para conduzir a escola, a partir das demandas da comunidade escolar, e a tomada de decisões e escolhas responsáveis e coletivas. (DOURADO, 2006, p. 46).

Neste sentido a gestão democrática surge como mecanismo sucessor ao desenvolvimento da democracia, uma vez que a “democracia não pode ser vista apenas como um sistema de organização do Estado ou de um sistema, mas como um processo interativo vinculado à vida cotidiana de todos nós, possibilitando a nossa participação efetiva nas decisões de forma colaborativa.” (BARRETA, 2012, p. 18). Desse modo, a gestão democrática quebra com a hierarquia do saber visto na escola, tanto na forma de organização dos cargos como de conhecimento, onde um sujeito é o detentor do saber.

Perante a lei maior, a Constituição Federal, professores, gestores e alunos puderam assegurar melhorias na educação, voltadas para a igualdade, qualidade, valorização e democracia, uma vez que a lei é reproduzida nos âmbitos estaduais e municipais de educação. Nesse sentido, a luta de gestores, professores e demais sujeitos clamando pela democracia exigiam, conforme Oliveira (2009, p.199) “a democratização escolar enquanto expansão, gratuidade, qualidade, financiamento, [...] a valorização do trabalho docente em novas estruturas internas das redes escolares quanto a qualificação dos sujeitos do ato pedagógico.”

Podemos observar que, no inciso VI da Constituição, a “gestão democrática do ensino, na forma da lei;” é aspecto crucial para garantir a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisão e aperfeiçoar o processo educativo. “A participação é um direito e um dever de todos que integram uma sociedade democrática, ou seja, participação e democracia são dois conceitos estreitamente associados.” (HORA, 2012, p.55).

Portanto, destaca-se que a gestão democrática promove a descentralização do trabalho da gestão e também promove a ação conjunta pensada e elaborada a partir da visão da equipe, tanto dentro da escola como com os sistemas de educação nos diversos âmbitos escolares. Assim, Lück (2011, p. 36) afirma que

[...] quando se fala em participação, pensa-se em processo a ser realizado na escola, deixando-se de abranger o segmento de maior impacto sobre o sistema de ensino como um todo: a gestão de sistema, realizada por organismos centrais – as secretarias de Educação – e respectivos órgãos regionais.





A gestão democrática também está assegurada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional<sup>3</sup>, no Art. 12º. É possível perceber que pela LDB, está garantida a autonomia para as instituições de ensino, uma vez que elas devem obter meios para cumprir com êxito as leis a elas destinadas. O que muitas vezes percebemos que é seus pressupostos ficam no plano teórico. Para Libâneo, Oliveira e Tochi (2009, p. 333) autonomia

É definida como a faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre o próprio destino. Instituição autônoma é a que tem poder de decisão sobre seus objetivos e sobre suas formas de organização, que se mantém relativamente independente do poder central e administra livremente recursos financeiros. Assim, as escolas podem traçar o próprio caminho, envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima, que se tornam co-responsáveis pelo êxito da instituição.

A autonomia faz com que a escola construa seus próprios caminhos. "Só decidindo se aprende a decidir e só pela decisão se alcança a autonomia" (FREIRE, 1996, p. 119). E, juntamente com a comunidade escolar, decide, faz escolhas e traça seus objetivos. A LDB fornece pressupostos legais que norteiam as ações da escola. É uma base comum que serve como guia das instituições brasileiras, tornando o ensino, na sua base, homogêneo em questões que cabem a cada instituição, respeitando as realidades em que se encontram.

Uma das importantes ferramentas que conduz a escola à autonomia é o Projeto Político Pedagógico (PPP). Para Campos "o projeto político pedagógico é uma carta de intenções em que se define a função social da escola" (2010, p.53). Este importante documento é constituído por propostas e objetivos que professores, pais, alunos e comunidade próxima, estabelecem para o ano. Neste sentido, Hora (2012, p. 53) afirma que

elaborar o projeto político-pedagógico de uma escola significa mobilizar toda a comunidade escolar em torno de um grande movimento que vise à transformação global da escola: um trabalho que identifique as condições reais da escola e, também, as condições ideais de trabalho para todos.

Desse modo, o projeto político pedagógico reúne questões fundamentais que orientam o trabalho pedagógico e administrativo. É um projeto com objetivos e assuntos norteadores que serão postos em prática durante o ano letivo. Para Dourado

---

<sup>3</sup> Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. (BRASIL, 1996).



(2006, p. 56) “a discussão sobre o projeto político-pedagógico implica entendê-lo, portanto, como um dos principais instrumentos para a organização do trabalho e das atividades da escola e, particularmente, para a definição de sua própria organização pedagógica.” Compreende-se que a construção e também o acesso a este importante documento necessita ser compartilhado com todos os sujeitos da comunidade escolar.

Outra contribuição para a gestão democrática é a Lei n. 10.127, de 9 de janeiro de 2001, que versa sobre o Plano Nacional de Educação (PNE). O PNE é um documento elaborado a cada dez anos, pelos órgãos federais, estaduais e municipais da educação. Nele, constam objetivos e diretrizes que norteiam a educação brasileira, por isso da necessidade de ser construído e avaliado coletivamente por diferentes instâncias de ensino (DOURADO, 2006).

Acredita-se que a legislação educacional tem a pretensão de contribuir para que a gestão democrática se desenvolva nos âmbitos escolares, dando suporte legal e autonomia às instituições. “A democracia se sustenta a partir do respeito de todos ao cumprimento dos princípios emanados pela carta magna constitucional e das leis regulares instituídas pela Constituição para organização do Estado e da vida em sociedade.” (CAMPOS, 2010, p. 95).

Necessitamos refletir sobre a importância da gestão democrática, uma vez que ela “implica, portanto, a efetivação de novos processos de organização e gestão, baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão” (DOURADO, 2006, p.59). Desse modo, a gestão democrática se concretiza no momento em que os sujeitos envolvidos com o processo educacional tomam consciência de que eles são os autores das relações democráticas. Sendo assim, Dourado (2006, p. 80) expressa que

A gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola.

É a partir dessa relação dinâmica entre escola e sociedade que a gestão democrática se firma. A democratização das relações existentes na escola implica na democratização do saber e, conseqüentemente, na construção da autonomia e da identidade da escola, pautada na transformação social.



## ELEIÇÃO DE DIRETORES

A escola como espaço de transformação social e formação de cidadãos críticos e autônomos, tem como principal meta buscar manter e aprimorar mecanismos de participação que levam a instituição escolar a organizar-se de forma descentralizada. Portanto, é necessário a mobilização de alunos, pais, professores, dirigentes, funcionários e comunidade local para obter gestão e relações democráticas.

Temos muitos mecanismos que democratizam a gestão escolar: a construção coletiva do projeto político-pedagógico, o conselho escolar, a associação de pais e mestres, o grêmio estudantil. Todos eles fortalecem a participação e a autonomia da escola. Ainda temos como foco de discussão um processo decisivo para a construção da gestão democrática, a eleição de diretores.

Este processo diz muito a respeito da escola e de sua identidade, uma vez que a escolha de diretores acontece de várias formas. Para Dourado (2006, p. 64) são elas:

- a) diretor livremente indicado pelos poderes públicos;
- b) diretor de carreira;
- c) diretor aprovado em concurso público;
- d) diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas ou processos mistos;
- e) eleição direta para diretor.

Pelo fato de entendermos que a modalidade que deva prevalecer como processo de escolha democrática é a eleição direta, não se fará menção ou explicação das outras formas apontadas. A eleição direta para diretores que tem seu caráter numa perspectiva democrática. Na medida em que as instituições vão democratizando sua organização, com a participação da comunidade escolar na tomada de decisões, a eleição entra em cena como mais um aspecto que complementa a gestão democrática.

Paro (2003, p. 27) considera que “a democratização da escola pública deve implicar não apenas o acesso da população a seus serviços, mas também a participação desta na tomada de decisões que dizem respeito a seus interesses, o que inclui o envolvimento no processo de escolha de seus dirigentes”.

A eleição de diretores é um marco que surgiu como elemento da democracia implantada nas escolas. A eleição, sendo um processo democrático, tem a participação da comunidade escolar, que pode avaliar os candidatos e suas



propostas. Para Dourado (2006), o processo eleitoral pode incluir toda a comunidade escolar ou ser restrita a parte dela, como por exemplo, somente aos professores, ou funcionários, estudantes ou pais. “Em alguns casos, há definição legal e operacional para o andamento e transparência do processo, como data, local, horário, regras de propaganda e de debates. Em outros, a comissão eleitoral se incumbe de regulamentar as diferentes etapas da eleição”. (p. 65).

O processo eletivo com total ou parcial participação da comunidade também contribui para a construção da autonomia e para a quebra da hierarquia, perceptível na indicação política. Paro (2003, p. 26) afirma a importância do “controle democrático do Estado por parte da população, no sentido do provimento de serviços coletivos em quantidade e qualidade compatíveis com as obrigações do poder público e de acordo com os interesses da sociedade”.

Paro (1996) em suas escritas expõe que, no início da implementação das eleições diretas, os governos - pouco comprometidos com a democracia - entravam com Ações Diretas de inconstitucionalidade contra as eleições, com a clara intenção de proteger seus interesses político-partidários identificados com práticas clientelistas.

Sobre a eleição direta, Dourado (2006, p. 66) ressalta que “trata-se de modalidade que se propõe a valorizar a legitimidade do dirigente escolar como coordenador do processo pedagógico no âmbito escolar”. Logo, conforme o Programa Nacional de Fortalecimento dos conselhos escolares (2004), a eleição por si só não garante a democratização da gestão, mas consiste em um importante instrumento a ser associado e complementado a mesma.

Diante do exposto, percebemos a importância do diretor eleito em atender os interesses da escola e da comunidade escolar que o elegeu. Com a eleição, a comunidade escolar pode cobrar comprometimento, uma vez que ela acompanha e avalia suas propostas. Oliveira (1996, p. 83) destaca que “a consolidação da democracia representativa não exige somente a eleição dos dirigentes, mas requer, sobretudo, que o eleitor acompanhe a gestão desses dirigentes”.

A respeito dos candidatos ao cargo de diretor escolar, Paro (2003) salienta que, mesmo existindo a candidatura de não educadores, tem-se percebido que a maioria dos estados exigem educadores escolares (professores, coordenadores pedagógicos e orientadores educacionais). Destes, são avaliados também alguns requisitos como





“dados sobre a competência, a formação acadêmica e a experiência no magistério”. (p. 84).

A eleição direta para gestores foi instituída no Estado de Santa Catarina através do Decreto SC Nº 1794/13<sup>4</sup> que tem como objetivo assegurar a gestão democrática e a autonomia escolar.

A autonomia escolar, respeitada a legislação vigente, se manifesta por meio da participação da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP), como expressão de suas relações sociais internas e externas interdependentes e articuladas de forma pedagógica, administrativa e financeira. (DECRETO Nº 1794/13, Art 3º).

Na Rede Estadual de Santa Catarina, conforme o Decreto SC Nº 1794/13, os candidatos ao cargo de diretor devem elaborar um plano de gestão escolar, vistos a ocupar a Função Gratificada e devem ainda preencher alguns requisitos como: ser professor efetivo na rede; optar por dedicação exclusiva a função de diretor de escola; não ter sofrido penalidades no exercício de função pública; possuir cursos de formação continuada na área da gestão escolar de, no mínimo, 200 (duzentas) horas; entre outros requisitos.

A gestão escolar deve funcionar de maneira que suas ações estejam em conformidade com o que foi estabelecido nas normas e diretrizes da SED, da legislação, do PPP e do Plano de Gestão Escolar. O Plano de Gestão Escolar - PGE é um documento que será elaborado pelos candidatos. Nele deverão constar os objetivos a serem alcançados durante os quatro anos de posse.

De acordo com a Portaria N.01/SED<sup>5</sup> o Plano de Gestão Escolar deve obedecer a alguns critérios como, estar de acordo com a legislação educacional vigente bem como ao PPP da escola, e a Proposta Curricular do Estado de Santa Catarina. “O Diretor elaborará, o seu Plano de Gestão Escolar junto à comunidade escolar, em consonância com as prioridades da Política de Educação do Estado, baseado em diagnóstico da realidade educativa e nos desafios da escola para cuja direção é candidato.”

---

<sup>4</sup> Dispõe sobre a Gestão Escolar da Educação Básica e Profissional da rede estadual de ensino, em todos os níveis e modalidades. (DECRETO Nº 1794/13).

<sup>5</sup> Regulamenta o processo de seleção dos Planos de Gestão das Unidades Escolares da Educação Básica e Profissional da rede estadual de educação, em todos os níveis e modalidades de ensino, e o exercício da função de diretor de escola. (PORTARIA N.01/SED)



Em consonância com esta proposta, o candidato necessita conhecer a realidade da escola, suas conquistas e seus desafios, para assim traçar metas, objetivos e ações a serem alcançados durante o mandato. É importante o candidato verificar o PPP da escola para assim fazer um diagnóstico, verificando o que a escola já conquistou e o que necessita ser alcançado. Também é fundamental que todas as propostas estejam compromissadas com o sucesso da aprendizagem dos educandos.

Em conformidade com o Decreto 1794 e com a portaria, os Planos de Gestão deverão seguir as dimensões e os elementos definidos pela SED.

A SED publicará edital com orientações específicas de como proceder no processo de escolha do Plano de Gestão Escolar, com 30 (trinta) dias de antecedência ao período em que inicia cada uma das seguintes etapas:

- I) inscrição do Plano de Gestão Escolar para análise e parecer da Banca Avaliadora;
  - II) escolha pela comunidade escolar de um Plano de Gestão Escolar.
- (PORTARIA N01/SED, art. 3º).

A banca avaliadora foi composta por consultores definidos pela SED. Após passar pela banca avaliadora, o Plano de Gestão é escolhido pela comunidade escolar. A SED compreende Comunidade Escolar, aquela que é composta por profissionais da educação em efetivo exercício na escola; os pais, ou responsáveis, de estudante regularmente matriculado na escola; e os estudantes regularmente matriculados na escola nos anos finais do Ensino Fundamental e em todas as séries do Ensino Médio e da Educação Profissional.

Dessa forma, percebe-se que a eleição de diretores escolares acontece de forma democrática, na qual todos os segmentos da comunidade escolar participam. Acredita-se assim que o processo de eleição contribui significativamente para a implantação da democracia no espaço escolar, uma vez que o Estado abre espaço para a comunidade escolar participar ativamente da eleição. Além disso, a mesma poderá acompanhar o trabalho da equipe gestora, cobrando a execução do plano de gestão.

## **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Pretendemos apresentar alguns resultados obtidos no estudo bem como fazer as devidas discussões em torno dos mesmos. Para a apresentação, optamos por



transcrever as respostas dos pesquisados que apresentaram questões relevantes para o debate.

Para entender como os professores que estão vivenciando este o processo da gestão democrática, perguntou-se aos mesmos: O que você entende por gestão democrática? Os mesmos, em sua maioria, continham nas respostas a ideia que a gestão democrática se constitui com a participação de toda a comunidade escolar na organização da escola e na tomada de decisões. O professor (A) relata que “Tomar decisões individuais não convêm com os princípios da gestão democrática, deve-se tomar decisões sempre de forma coletiva”.

De acordo com os princípios da gestão democrática, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional cita que

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Desse modo, percebe-se que, de acordo com o professor (A), a gestão deve estar em consonância com os princípios da mesma, citados pela LDB. Sobre a tomada de decisões, o pesquisado entende que as mesmas não podem ser individuais. Neste sentido Dourado (2006, p. 67) entende que

É totalmente diferente uma decisão do diretor e uma decisão do colegiado. Estamos acostumados com a lógica de gestão centrada na figura do gestor, do diretor de escola. A efetivação da gestão democrática implica ações compartilhadas que resultem na participação de todos, contrariando a lógica cartorial e hierárquica vigente na gestão das escolas.

O Professor (B) afirma não ter muito conhecimento sobre a temática por estar atuando como professor há pouco tempo e iniciando a licenciatura. Porém, expressa que, para ele, “democracia é ter várias opiniões sobre um assunto e dar oportunidade de todos se manifestarem quando necessário, seja onde for”.

A escola, sendo um espaço de democracia, “é a expressão de um aprendizado de participação pautado pelo dissenso, pela convivência e respeito às diferenças em prol do estabelecimento de espaços de discussão e deliberação coletivos.” (DOURADO, 2006, p. 67) Neste sentido, a gestão democrática se faz presente quando o gestor ou equipe gestora respeita e abre espaço para a comunidade escolar participar das discussões da escola.



O professor (C) contribui afirmando que, além da participação da comunidade escolar, é importante para a efetivação da gestão democrática a participação do Grêmio Estudantil e do Conselho Deliberativo Escolar (CDE). Identificamos que o professor (C) mencionou as entidades democráticas que são essenciais para a efetivação da democracia. Conforme as Diretrizes da Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina, o Conselho Deliberativo Escolar é entendido como uma entidade de deliberação coletiva, de caráter político, formado por pais, alunos e professores.

O Conselho Deliberativo Escolar tem por função a análise, discussão e aprovação das questões referentes à educação na unidade escolar, no âmbito administrativo, pedagógico e financeiro contempladas no Projeto Político-Pedagógico, sempre em parceria com as outras entidades organizadas na escola. Participando nas decisões coletivas, responsabiliza-se e compromete-se com a função social da escola que é a da formação cidadã, via apropriação de conhecimentos essenciais por todos. (2008, p. 15).

No nosso entendimento, as entidades democráticas não podem existir apenas como um procedimento burocrático e ficar restrita ao papel e, sim, serem realmente atuantes e que participem, ou pelo menos acompanhem, da tomada das principais decisões.

O professor (D), além de citar o Conselho Deliberativo Escolar e o Grêmio Estudantil, também citou como uma importante entidade a Associação de Pais e Professores. O pesquisado compreende que essas entidades são necessárias para obter uma efetiva gestão democrática. Para ele, a gestão também se torna democrática quando há a participação da comunidade escolar na gestão administrativa, pedagógica e financeira da unidade escolar.

Percebe-se que o Professor (D) mencionou as dimensões da gestão escolar. Para Lück (2009, p. 95) “a gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos”. De acordo com a autora, todas as demais dimensões vão ao encontro da gestão pedagógica, uma vez que o pedagógico é o foco de todo o trabalho da unidade escolar, que visa garantir e promover a formação e aprendizagem dos discentes.

O professor (E) entende que a gestão democrática “é um conjunto de instrumentos formais - eleição de diretores, entidades democráticas, descentralização financeira - com práticas efetivas e participação da comunidade escolar”.





Compreende-se que esse conjunto de instrumentos são práticas democráticas, que viabilizam a participação dos segmentos da unidade escolar, tornando o processo de gestão um processo dinâmico e interativo entre princípios, diretrizes, dimensões, entidades e demais aspectos que colaboram para a efetiva participação da comunidade escolar. As demais contribuições dos pesquisados envolvem os elementos aqui apresentados. Dessa forma, optamos por não detalhar as respostas dos mesmos.

Desse modo, conclui-se que os professores pesquisados possuem um bom conhecimento sobre alguns princípios da gestão democrática. Todos incluíram nas respostas a participação da comunidade escolar perante a organização, a tomada de decisões, a construção coletiva, entre outros. Cabe a nós refletir se o processo de gestão democrática, além de ser conhecido pelos professores e gestores, é também realizado na prática, com mecanismos que sustentam a democracia no espaço escolar.

Outro questionamento feito aos participantes consistiu em: Já foi gestor de escola ou gostaria de ser? Compreendemos que o trabalho do gestor e da equipe gestora é desafiador, pois, para gerir uma escola, são necessárias várias competências e habilidades. Neste sentido, a respeito de assumir esta função - de gestor -, todos afirmaram que a gestão é um grande desafio, porém os mesmos gostam de se desafiar.

O professor (E), que atua como gestor há nove anos, relata que “me identifico, gosto, preciso e vejo que devo contribuir com a construção do conhecimento”. O professor (D) diz que “acredito na educação para transformar e melhorar a sociedade, para fazer uma boa escola, precisa de uma gestão participativa e profissionais comprometidos com a escola e com a causa.”

Neste sentido, um dos desafios de gestar é aceitar a opinião e o envolvimento de toda a comunidade escolar nas decisões da escola. Dourado (2006, p. 24) complementa dizendo que a escola “é uma organização social dotada de responsabilidades e particularidades que dizem respeito à formação humana por meio de práticas políticas, sociais e pedagógicas.” Sendo assim, o gestor necessita criar práticas que desenvolvam a formação humana, sendo a escola um espaço de transformação social.



O professor (C) contribuiu afirmando que “já fui gestora de escola, diria que cada profissional de Educação deveria ter essa possibilidade desde que aceite trabalhar com efetiva participação”. Acreditamos que esse desafio de gestar é um caminho muito pertinente para os professores que buscam a democracia no ambiente escolar. O professor (F), que também já foi gestor, relata que “a função é desafiadora e exige grande dedicação promovendo crescimento pessoal e profissional. A função ensina a ser mais tolerante, trabalhar coletivamente, tomar decisões, aprender com erros e acertos e desenvolve a liderança”.

Segundo Libâneo, Oliveira e Tochi (2009, p. 397) “a liderança é a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos, a fim de trabalharem para a consecução de objetivos.” Neste sentido, compreende-se que a gestão desenvolve várias habilidades que agregam conhecimentos e experiências relevantes aos professores que se desafiam a essa função.

O professor (A), ciente dos desafios, fala que “gostaria de ser só se algum dia alcançar competência para o cargo, porque ser diretor não é fácil, dada a responsabilidade em nível estratégico de tudo o que acontece na escola”. Segundo Lück (2009) as competências do diretor não são intrínsecas de uma pessoa, mas sim, expressões de seu empenho em manifestá-las e exercitá-las.

Dessa maneira, subentende-se que é de cada um a busca pelo desenvolvimento e aprimoramento das competências necessárias para ser um bom gestor e fazer uma boa gestão. Ter conhecimento de algumas delas já é um considerável começo para quem almeja esse cargo. O professor (G) também contribuiu relatando que “gostaria de ser integrante de uma equipe que realmente representasse os professores e os alunos, focando no que realmente define uma escola: o setor pedagógico. Penso que a escola deve intervir, definindo a vida dos alunos e não reproduzindo um sistema”.

Conforme a fala do professor (G) torna-se necessário refletir sobre o real sentido e trabalho da gestão escolar, porém, acredita-se que a escola não é representada somente pelo pedagógico, mas sim pela dinamicidade e inter-relação de todas as dimensões. Andando juntas as dimensões, juntamente com uma equipe participativa e motivada, não teremos a reprodução de um sistema, mas sim o desenvolvimento integral do aluno, objetivo fim do processo.



Em relação à eleição dos gestores para as instituições de ensino do estado de Santa Catarina, questionamos: Você considera este processo vantajoso para a escola? Por quê?

O professor (C) explica que “Todo processo gera conflitos. É necessário que a comunidade escolar se prepare para esse momento. Vantagens ou não depende do entendimento dos profissionais e famílias. Se na escola onde ocorre o processo não se entende o que é democracia, como a sociedade entenderá? Estou a favor.”

Diante do que foi colocado pelo professor (C), compreendemos que esse processo necessita ser entendido e discutido com a comunidade escolar, para todos terem clareza do que acontecerá. Afinal, todo processo novo causa dúvida, questionamentos e incertezas. Paro (2003) expressa que a eleição, sendo um processo de inovação, provoca muitas reações e expectativas na comunidade escolar. Porém, é necessário ser realista e ter clareza que esse processo não irá transformar a qualidade da educação, tampouco solucionar problemas que estão fora do alcance do candidato ou da instituição. “A eleição deve ser encarada como um ponto de partida e não de chegada” (p. 44)

O professor (F) afirma que considera esse processo vantajoso. “A comunidade escolar participa da escolha do gestor e do processo. O gestor tem mais legitimidade, assim como o plano de gestão. O gestor pode desempenhar sua função por caráter mais pedagógico. É vantajoso também porque se sabe antes os planos do candidato e porque o processo prevê avaliação no final do ano.” Neste sentido, percebemos que a eleição é um processo de escolha de dirigentes calcado na democracia e na participação, uma vez que os sujeitos envolvidos no processo acompanham e avaliam de perto o andamento da eleição.

O professor (H) relata que é vantajoso “pois é um espaço de participação e de decisão, de quem será o novo gestor que possibilita a participação de toda a comunidade escolar, contribui assim, para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação.” O professor (B) diz que “é vantajoso, porém no sentido de não tornar-se uma monarquia”.

Paro (2003, p. 45) afirma que “a democratização da escola, com a substituição do autoritarismo e da hierarquia cristalizadas por relações de colaboração entre as pessoas, é uma das expectativas mais fortemente presentes diante da perspectiva de



escolha do diretor via eleição.” O professor (L) se aproxima do pensamento do autor acima citado expondo que o processo é vantajoso, pois foge da indicação política, passando a ser escolhida pelo grupo escolar.

Sendo assim, temos a percepção que o processo de eleição é mais um mecanismo de participação da comunidade escolar que vai contra as práticas clientelistas. A participação de toda a comunidade escolar no processo eleitoral faz com que a escola seja um espaço de cidadania, pautado por relações democráticas. “A eleição de diretores abre caminho para uma nova relação de escola com a comunidade, isso é, mostra que a escola, por ser pública, não é propriedade do governo ou do indivíduo que a administra, mas é um bem comum, utilizado por todos” (OLIVEIRA, 1996, p.96).

O professor (D) expressa que “é vantajoso a partir do momento que for entendido como participação e não como competição. O gestor não pode ser visto como alguém que deseja impor aos demais a sua forma de pensar e fazer educação. A comunidade escolar precisa considerar o perfil dos candidatos. Entendo que o processo ainda precisa ser aperfeiçoado e necessita de muita consciência política dos envolvidos.”

Na opinião do professor (L) o processo é vantajoso em partes. “A democratização deste processo é muito importante, porém alguns requisitos adotados para ser apto excluem ótimos candidatos, deixando poucas opções de gestores. Outra vantagem é que coloca o candidato a gestor no compromisso de cumprir sua proposta.”

O professor (I) afirma que “tornar consciente a possibilidade de escolha, de decidir é positivo, mas é necessário aprimorar o processo como um todo: quem pode participar, o “peso” dos votos de cada segmento, a percepção sobre a eleição, pois não estamos acostumados a poder participar, portanto não sabemos dialogar e todo conflito é encarado como sendo negativo, assim muitos preferem abdicar do direito a escolha. Bobbio (1986, p. 20) afirma que

É preciso que aqueles que são chamados a decidir ou a eleger os que deverão decidir sejam colocados diante de alternativas reais e postos em condição de poder escolher entre uma e outra. Para que se realize esta condição é necessário que aos chamados a decidir sejam garantidos os assim denominados direitos de liberdade, de opinião, de expressão das próprias opiniões, de reunião, de associação, etc.





Desta feita, consideramos a eleição um processo vantajoso para as unidades escolares, uma vez que a eleição contribui com a gestão democrática e participativa. É necessário que toda a comunidade escolar se conscientize sobre a importância da participação no processo, bem como contribua para uma eleição justa, que visa melhorar a qualidade da educação.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Entendemos que as instituições escolares a fim de alcançarem seus objetivos, tanto pedagógicos, administrativos, culturais e sociais que visam atingir os aspectos relacionados aos processos de ensino-aprendizagem, a formação da cidadania e da autonomia, buscam através da gestão escolar mecanismos para a efetivação dos mesmos.

Neste sentido, com o presente estudo pudemos constatar que a gestão escolar tem como finalidade mobilizar recursos, materiais, pessoas, princípios, entidades, entre outros, capazes de promover o sucesso educacional e a formação pautada na cidadania, em valores e atitudes que possam engrandecer e concretizar os objetivos da educação. Para que de fato a gestão escolar atinja com êxito seus objetivos, ela conta com a participação de toda a comunidade escolar.

Partindo desse pressuposto, acreditamos que a gestão democrática é fundamental para a realização de uma gestão compromissada com a qualidade educacional. Certamente, os avanços e melhorias no contexto da educação contribuíram para que práticas democráticas adentrassem nas escolas, ultrapassando práticas e teorias tradicionalistas e hierárquicas. A gestão democrática contribui para que a comunidade escolar (pais, professores, alunos, funcionários) participem das tomadas de decisões, nas definições dos objetivos, no funcionamento da unidade escolar. Para que se obtenha a efetiva participação de todos os membros da comunidade escolar, é necessário que se estabeleça mecanismos que assegurem a participação.

Com subsídios de autores e dos pesquisados, verificou-se que o processo de eleição direta é um importante meio democrático, pois a própria comunidade escolar pode eleger o seu dirigente, conforme suas intencionalidades e seus planos de



gestão. Com a pesquisa realizada com professores e gestores das escolas estaduais dos Municípios de Tunápolis - SC e Itapiranga - SC, constatou-se que há ainda muitos aspectos da gestão que não estão esclarecidos e que não existe unanimidade perante os professores pesquisados em estarem dispostos a assumirem o desafio de estar na equipe diretiva de uma escola.

Questionamos esse fato pois muitas vezes os gestores são alvo de críticas por parte do grupo e quando se tem oportunidade em assumir a gestão escolar muitos tem receio. Isso ficou claro na resposta de um dos entrevistados quando aborda que o mesmo não foi gestor e não gostaria de ser porque a gestão envolve muitas discordâncias, disputas, autoritarismo, ato político, conflitos que diminuem o ato educativo.

Todo processo que envolve pessoas necessita de certa organização, diálogo e muita compreensão por todos os envolvidos. A participação da comunidade escolar é fundamental para a efetivação da gestão democrática e deve se dar de forma que todos possam ser ouvidos e respeitados. Podemos compreender que esse processo necessita ser entendido e discutido com a comunidade escolar, para todos terem clareza do que acontecerá. Afinal, todo processo novo causa dúvida, questionamentos e incertezas.

Temos a percepção que o processo de eleição é um mecanismo de participação da comunidade escolar que vai contra as práticas clientelistas. A participação de toda a comunidade escolar no processo eleitoral faz com que a escola seja um espaço de cidadania pautado por relações democráticas e nesse sentido precisa ser amplamente discutido, pois, a comunidade escolar necessita ter clareza que a eleição é um processo democrático que visa escolher de acordo com os planos de gestão o melhor candidato que atenda aos requisitos e demandas da unidade escolar.

Finalizando nossas reflexões deixamos em aberto muitos pontos em relação ao debate sobre essa temática e que novos estudos podem ocorrer para desmistificar e esclarecer melhor os elementos que envolvem a gestão escolar. Sentimo-nos realizados com o estudo por poder contribuir, mesmo que de forma não tão abrangente para esse debate importante no contexto educacional.



## REFERÊNCIAS

BARETTA, Roselange Barbara Zenere. *Gestão educacional e organização do trabalho escolar*. Joaçaba: Unoesc Virtual, 2012.

BOBBIO, Norberto. *O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo*. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, Senado, 1998.

BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. *Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor*. Brasília – DF, 2004. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad5.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf)>. Acesso: 11 de maio de 2015. Acesso em: 10 de maio de 2015.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. *Gestão escolar e docência*. São Paulo: Paulinas, 2010.

DOURADO, Luiz Fernandes. *Gestão da educação escolar*. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

HORA, Dinair Leal da. *Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva*. 15. ed. Campinas: Papirus, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

LIMA, Maria de Fátima Magalhães de. *Modalidades de escolha e de provimento de diretores escolares: desafios e alternativas para a gestão democrática e o alcance da qualidade da educação*. Disponível em: <[http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/MariaDeFatimaMagalhaesDeLima\\_res\\_int\\_GT8.pdf](http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/MariaDeFatimaMagalhaesDeLima_res_int_GT8.pdf)>. Acesso em: 9 maio 2015.

LÜCK, Heloísa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

OLIVEIRA, Ana Angélica Rodrigues de. *A eleição para diretores e a gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Alfa-Omega, 1996.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. *Gestão democrática: desafios contemporâneos*. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.



PARO, Vitor Henrique. *Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia*. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2003.

PARO, Vitor Henrique. Eleição de diretores de escolas públicas: avanços e limites da prática. *Revista Brasileira Est. Pedagogia*, Brasília, v. 77, n. 186, p. 376-395, maio/ago. 1996. Disponível em: <<http://rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/viewFile/289/291>>. Acesso em: 09 maio 2015.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino*. São Paulo: Ática, 2007.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. 3. ed. São Paulo: Ática, 2000.

SANTA CATARINA. Decreto n. 1794/13, de 16 de outubro de 2013. Dispõe sobre a Gestão Escolar da Educação Básica e Profissional da rede estadual de ensino, em todos os níveis e modalidades. *Lex: Diário Oficial – SC – Nº 19.683*. Disponível em: <[www.sed.sc.gov.br/.../3519-decreto-no-179-de-15-de-outubro-de-2013](http://www.sed.sc.gov.br/.../3519-decreto-no-179-de-15-de-outubro-de-2013)>. Acesso em: 20 maio 2015.

SANTA CATARINA. Edital nº 16 de 02 de julho de 2015. O Secretário de Estado da Educação comunica que estão abertas as inscrições para o processo de escolha dos Planos de Gestão das Unidades Escolares de Educação Básica e Profissional, da Rede Estadual de Ensino. *Lex: Publicado no Diário Oficial SC – 20.093*, de 06/07/2015. Disponível em: <[www.sed.sc.gov.br](http://www.sed.sc.gov.br)>. Acesso em: 05 jul. 2015.

SANTA CATARINA. Portaria Nº 24 de 02 de julho de 2015. Regulamenta o processo de seleção dos Planos de Gestão das Unidades Escolares da Educação Básica e Profissional da rede estadual de educação, em todos os níveis e modalidades de ensino, e o exercício da função de diretor de escola. *Lex: Publicada no Diário Oficial - SC - Nº 20.092*, em 03.07.2015. Disponível em: <[www.sed.sc.gov.br](http://www.sed.sc.gov.br)>. Acesso em: 05 jul. 2015.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Educação e do Desporto. Diretoria de Ensino Fundamental. Diretoria de Ensino Médio. Diretoria de Planejamento. *Entidades de gestão democrática escolar: diretrizes 4*. Florianópolis: 2002.